



MBA EXECUTIVO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

**TRABALHO FINAL DE CONCLUSÃO DO
CURSO DE MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

RELATÓRIO FINAL DO PROJETO MR. JARBAS

**SERVIO RICARDO DA SILVA NASCIMENTO
210024112 – AMBA 16**

Rio de Janeiro, 12 de maio de 2014.



Servio Ricardo da Silva Nascimento

**RELATÓRIO FINAL DO
PROJETO MR. JARBAS**

Trabalho Final apresentado ao Curso de MBA em Gestão de Negócios do Ibmecc Business School como parte dos requisitos para atendimento da resolução nº 1 do Conselho Nacional de Educação, de 08 de junho de 2007.

Rio de Janeiro (RJ)

Maio / 2014

RESUMO

Este propõe a implantação de um novo negócio e sua origem remonta os estudos desenvolvidos na disciplina de Empreendedorismo, do MBA em Gestão de Negócios, do IBMEC, entre setembro e outubro de 2013. Naquela ocasião, foi solicitado ao grupo formado citar um problema percebido em seu cotidiano, que pudesse apresentar uma solução, inicialmente, capaz de se tornar um novo negócio ou uma melhoria de processo. A partir daí uma série de estudos foram realizados de forma a subsidiar a construção deste novo negócio, aplicando ferramentas obtidas durante o MBA, sobretudo o BMG Canvas. O resultado foi o primeiro passo para um Plano de Negócios que deve aprofundar-se em aspectos estratégicos e financeiros para ratificar a viabilidade do negócio.

SUMÁRIO

<u>RESUMO</u>	<u>4</u>
<u>1 - DESCRIÇÃO DO PROJETO</u>	<u>6</u>
<u>2 - CONSTRUÇÃO DO PROJETO</u>	<u>10</u>
<u>3 - NARRATIVA DO PROJETO</u>	<u>18</u>
<u>4 – CONCLUSÃO</u>	<u>20</u>
<u>5 – BIBLIOGRAFIA</u>	<u>23</u>

1 - DESCRIÇÃO DO PROJETO

Este trabalho vem levantar a proposta de implantação de um novo negócio. Sua origem remonta os estudos desenvolvidos na disciplina de Empreendedorismo, do MBA em Gestão de Negócios, do IBMEC, entre setembro e outubro de 2013.

Naquela ocasião, foi solicitado a cada integrante do grupo formado citar um problema percebido em seu cotidiano, que pudesse apresentar uma solução, inicialmente, capaz de se tornar um novo negócio ou uma melhoria de processo.

O grupo então formado era composto pelos seguintes integrantes:

- André Godinho;
- Anderson Oliveira;
- Elisângela Rodrigues;
- Eric Miyahira;
- Fernando Kassuga;
- Servio Nascimento, e;
- Wallace Bandeira.

Após a etapa de individual de levantamento do problema e sua solução em formato de empreendimento, o grupo elegeu aquela que seria a ideia com maior potencial de se tornar um negócio, a fim de desenvolvê-lo, parcial ou integralmente, ao longo da disciplina.

Destarte, surgiu a ideia de desenvolver um serviço de transporte no próprio veículo para motoristas consumidores de bebidas alcoólicas, sem condições para dirigir.

Este novo negócio vinha ser uma opção para solucionar o problema que muitas pessoas atualmente vem passando, em função do maior rigor das leis de transito, como também da conscientização da população sobre o tema álcool e direção, que é: beber com os amigos e ficar impossibilitado de dirigir devido ao consumo de álcool.

De certo, chegar a estes conceitos, tanto do enunciado do problema, quanto da definição do negócio não foi uma tarefa simples. Foram necessárias muitas discussões dentro do grupo para defini-los e afastar-se conceitos simplórios, que pouco contribuíam para enriquecer de elementos e motivação o negócio. Como veremos mais a frente, foi determinante para o desenvolvimento destes conceitos a técnica do *Golden Circle*, disseminada na disciplina de Empreendedorismo.

Outro aspecto levantado nesta etapa foi relativo ao ineditismo do negócio. Era conhecido por boa parte do grupo que não se tratava de um novo negócio, sob a concepção pura do termo, uma vez que empreendimento semelhante funciona na cidade de São Paulo, segundo reportagens realizadas por emissoras de televisão. Por outro lado, se considerarmos o caráter regional, ou estritamente urbano do negócio, comprovados por pesquisas realizadas na internet não existe este tipo de prestação de serviço na cidade do Rio de Janeiro. Agrega-se a este primeiro fato, o próprio conceito de serviço como atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa (ZEITHAML, 2011), considerando-se as dimensões que afetam a execução do serviço, como os graus de: alocação de pessoas ou equipamentos, de contato com o cliente, de participação do cliente no processo, de customização do serviço, de autonomia dos executores do serviço e de tangibilidade do serviço (GIANESI, 1994). Assim a prestação de serviços, permite adaptações, atendendo a necessidades e expectativas de consumidores nunca antes exploradas, através da melhoria do mix de serviços, agregando ao serviço principal, outros componentes

que geram maior valor para os clientes em potencial, conforme disseminado na disciplina Marketing de Serviços, do MBA em Gestão de Negócios do IBMEC.

Num segundo momento, este negócio passou por um refinamento na disciplina de Plano de Negócios do MBA de Gestão de Negócios do IBMEC, onde novas ferramentas de elaboração e análise de negócios foram agregadas, além da realização de melhorias anteriormente feitas.

Descrição do Negócio

O Negócio pode ser descrito como um serviço que contará com uma central de atendimento, onde motoristas que consumiram quantidade significativa de bebida alcoólica poderão solicitar um “motorista-anjo”, para dirigir seu próprio veículo até o local de seu desejo com estes de carona, ao invés de ao volante.

Para este negócio foi dado o nome de Mr. Jarbas e elaborada a seguinte logomarca:

Figura 1 – Logotipo Mr. Jarbas



Internamente, a empresa funcionará através de uma equipe operacional, subdividida em duplas, compostas pelo “asa” e pelo “motorista-anjo”, equipados com uma motocicleta e um celular para comunicação. Cabe ao “asa” guiar a motocicleta, deslocando o “motorista-anjo” até o ponto solicitado pelo cliente, além de acompanhar a prestação do serviço, retornando ao

final a uma base-operacional ou a prestação de um novo serviço. É responsabilidade do “motorista-anjo” dirigir o veículo de nossos clientes até o local por este determinado, prestando carona a eles e dispensando tratamento respeitoso, seja qual for a circunstância.

Resultados Esperados

Como resultados do empreendimento, são esperados o retorno para os acionistas na ordem de 15% em Taxa Interna de Retorno, sob a perspectiva financeira, além de gestão dos processos internos eficiente e enxuta, uma vez que as duplas operacionais são remuneradas por serviços executado, não fazendo parte do quadro fixo da empresa, e a satisfação dos clientes com um serviço bem prestado, que pode ser tangibilizado por atendimento no prazo estipulado, sem avarias ou sinistros em seus veículos e com a total educação e respeito dispensada pelas equipes de operação e atendimento telefônico.

2 - CONSTRUÇÃO DO PROJETO

Uma série de atividades foi executada para se chegar no resultado final do negócio. Todas elas sob a supervisão dos professores do IBMEC que orientaram o grupo. Seguem as atividades desenvolvidas:

- Definição do problema e proposta de solução;
- Ações de Marketing;
- Abordagens estratégicas;
- Abordagem concorrencial;
- Definição do Propósito do Negócio
- Proposta de Modelo de Negócio (*Business Model Generation Canvas*)
- Validação pelo mercado, e;
- Análise escalabilidade do negócio.

A maioria das atividades foi realizada em grupo durante as aulas ou em reuniões extraclasse, onde cada integrante procurou, em um ambiente de *brainstorming*, contribuir com a atividade executada.

Auxiliou o grupo, o fato da disponibilidade de um notebook para registro das contribuições de cada integrante e construção da etapa de cada trabalho durante as reuniões. Os materiais produzidos eram, por proposta pedagógica do professor, apresentados na sala de aula, onde recebiam críticas e sugestões por parte de toda a turma. Posteriormente os materiais eram repassados a todos do grupo onde, de maneira interativa-incremental, melhorias eram construídas e incorporadas ao trabalho.

Todas as atividades foram realizadas sob a orientação dos professores, pois faziam parte de uma abordagem mais atual de construção de planos de negócio, ou a preparação inicial para estes, conforme muitas vezes citados em sala de aula.

Para alcançar este resultado, a ferramenta central utilizada foi o *Business Model Generation Canvas*, que é uma ferramenta empresarial e de planejamento estratégico capaz de auxiliar na descrição, modelagem, mudança, invenção e melhoria dos modelos de negócio (OSTERWALDER, 2011)

Como descrito anteriormente, o trabalho foi executado com a máxima contribuição de todos os integrantes em todas as etapas. Pode-se destacar as atividades de:

- Validação pelo mercado e racional financeiro realizado por Anderson Oliveira;
- Construção do logo, refinamento das ações de marketing e gerenciamento e consolidação das ações do projeto realizado por Servio Nascimento;
- E das contribuições pertinentes e enriquecedoras para o trabalho, especialmente de Elisângela Rodrigues, Eric Miyahira e Fernando Kassuga.

Os custos envolvidos na elaboração do trabalho de plano de negócios foram de alocação da equipe, fosse durante as aulas ou momentos extraclasse, além de material impresso, como: apresentações, resumo do trabalho e amostra do material de divulgação.

Do início até a conclusão do trabalho, foram despendidas aproximadamente 12 semanas, com dedicação parcial, onde conforme citados anteriormente, eram aproveitadas os momentos de aula para a execução do trabalho.

As principais decisões tomadas foram acerca das definições do problema e proposta de solução, abordagem estratégica e da definição do propósito do negócio. Estas três atividades

passaram a se tornar o cerne de todo o trabalho influenciando as demais, que provocando mudanças quando revisadas.

Uma das análises realizadas para o projeto foi o levantamento das ações de marketing necessárias para a sua divulgação e conquista de clientes. Dentre as ações levantadas estão:

- Marketing de Guerrilha: divulgação em bares da empresa, através de divulgadores caracterizados de personagens da “Corrida Maluca”, distribuindo cartões “apoio de tupilas” de chopp.
- Marketing Viral: sequência de vídeos com motoristas alcoolizados tentando entrar, ou dirigir seus carros. Finaliza com um cliente da Jarbas sendo conduzido por um de nossos motoristas, em seu carro e zombando dos outros em dificuldade.
- Marketing de Redes Sociais: divulgação de vídeos nas redes sociais; realização de concurso de fotos e/ou vídeos de pessoas alcoolizadas em situações engraçadas; pessoas famosas comentando nossos serviços nas redes sociais e; a experiência de clientes divulgada nas redes sociais.

Quanto a estratégia, foram considerados duas abordagens para a empresa que foram:

- Estratégia de Cauda Longa
 - Nicho de Mulheres: exigência de motoristas mulheres;
 - Nicho de Motociclistas: transporte de motociclistas com reboque para suas motos;
- Estratégia Free
 - Quiosque em pontos com serviço de bafômetro gratuito;
 - Busca-Bares no site;

-
- Jarbas TV: com receitas de drinks e alimentos; com dicas de bares parceiros.

Sobre a concorrência o grupo encontrou dificuldade de realizar a análise pelo ineditismo, pelo menos regional do negócio. Considerando as limitações e uma necessidade maior de aprofundamento do tema, a análise do grupo destacou como:

- o Concorrentes Diretos:
 - Novos entrantes (considerando o município do Rio de Janeiro);
- o Concorrentes Indiretos:
 - Serviço de táxi;
 - Transporte público.

Outra análise realizada pelo grupo foi a construção de uma definição para o propósito do negócio. Para isso, foi apresentado a turma o *Golden Circle*, que se trata de um modelo para alcançar a definição do propósito do negócio através do trio de perguntas “*why – how – what*”, assim:

- o o porquê do negócio;
- o o como o negócio vai auxiliar na solução ‘do porquê’, e;
- o o que o negócio vai fazer para tornar ‘o como’ uma realidade para seus clientes.

Nas figuras 2.a e 2.b vemos como o *Golden Circle* do Mr. Jarbas torna realidade uma necessidade de seus clientes.

Figura 2.a – *Golden Circle* Mr. Jarbas: perguntas fundamentais

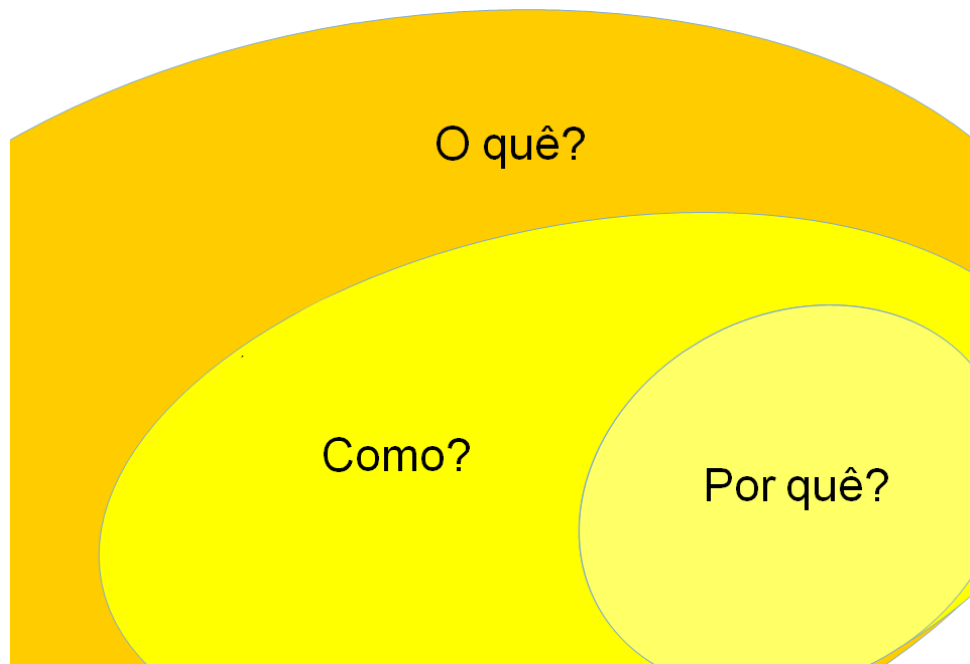
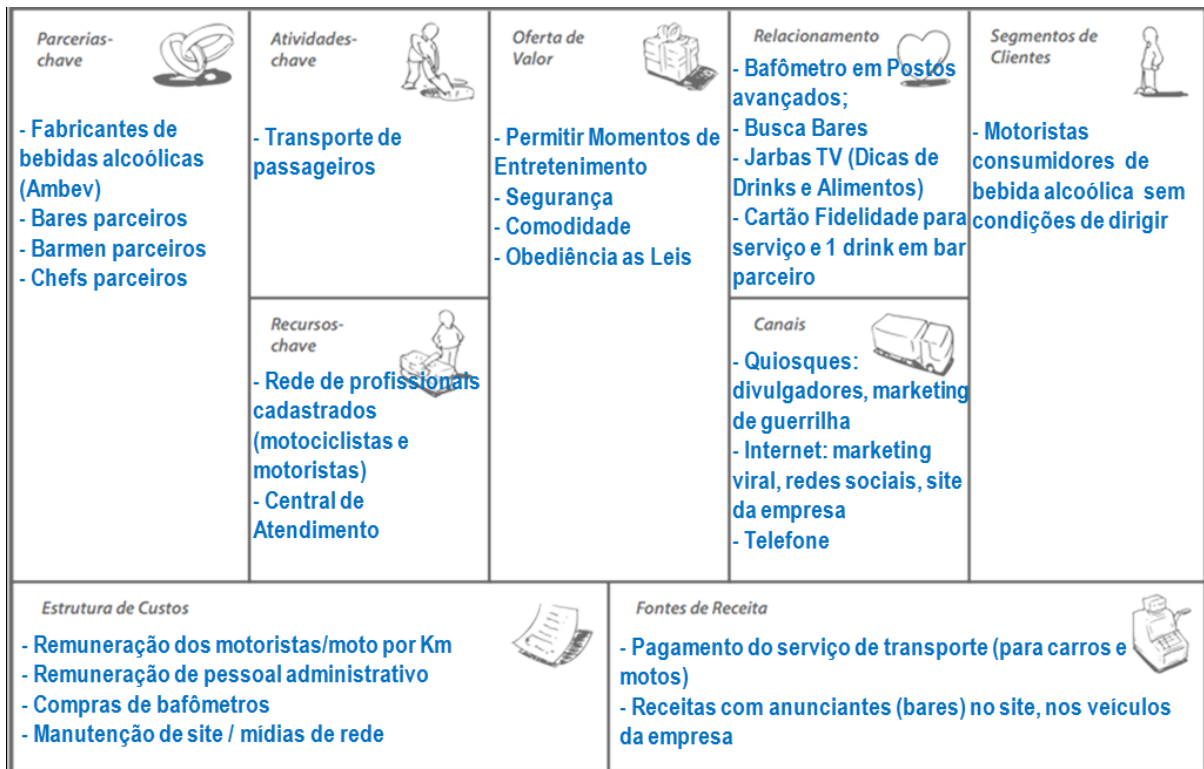


Figura 2.b – *Golden Circle* Mr. Jarbas: respostas as perguntas fundamentais



Depois destes levantamentos, chegamos ao cerce do projeto que é a elaboração da proposta de Modelo de Negócio, através do *Business Model Generation Canvas*, conforme a figura 3.

Figura 3 – *Business Model Generation Canvas* Mr. Jarbas

Outro passo importante realizado pelo grupo foi a validação do modelo de negócio acima por indivíduos de seu mercado potencial. Segundo Blank (2012), a validação do modelo de negócios pelos clientes é um passo importante para a geração de demanda e estruturação do negócio. Através de algumas uma pequena pesquisa, alguns integrantes do grupo ouviram frequentadores do *Shopping Nova América*, ambiente rodeado de bares e que frequentado por diversos jovens em idade universitária, administradores da rede de restaurantes Garota de Ipanema, além de outras pessoas, sobre os principais conceitos do negócio e sua aceitação. Estes resultados iniciais, tanto para clientes diretos, como para potenciais parceiros, foram satisfatórios, demonstrando que o negócio tem potencial empreendedor. A limitação da pesquisa se deu em função do tamanho da amostra, o que de certa forma já expõe a necessidades de melhorias futuras e maior aprofundamento nesta análise.

Uma vez considerado o sucesso do negócio e sua sustentabilidade, poderia se pensar na ampliação dos serviços prestados, com aumento do mix de serviços, promoções e parcerias.

Com estes conceitos, o futuro do Mr. Jarbas poderia adotar:

- convênios mensais com planos: (*Diamond, Gold e Platinum*);
- aplicativos para atendimentos de emergência;
- atendimento com vans para grupos.

Meu ponto de vista para o trabalho é de que, em resumo, trata-se de um serviço inovador, se considerarmos os serviços agregados pelo composto de marketing. No entanto, há que se considerar outros aspectos relativos a expectativa do cliente quanto ao valor do serviço e seu preço. A gestão de custos passa a ser uma atividade central para o sucesso do negócio, especialmente sobre custos e despesas operacionais, ligados ao dimensionamento da frota de motocicletas para atender os clientes dentro do nível de serviço esperado. A disponibilização de aplicativos e outras ferramentas de TI pode auxiliar nesta gestão, mas não é faz parte do negócio central da empresa, muito embora faça parte de suas atividades primárias (PORTER, 1989). A decisão de terceirizar os “motoristas-anjo” e os “asas” vai ao encontro desta política de redução de custos e manutenção da sustentabilidade do negócio, mas deve ser bem administrada sob as expectativas destes prestadores de serviço, da empresa e dos cliente, que algumas vezes podem ser conflitantes.

Seguindo esta linha de raciocínio, posso concluir que são fatores críticos para o sucesso da empresa:

- Rede de profissionais operacionais cadastrados;
- Central de Atendimento;
- Estabelecimento de parcerias a longo prazo.

Qualitativamente, investir neste projeto, como em todo novo negócio apresenta riscos. O primeiro seria relativo ao modelo de composição dos custos e despesas operacionais, que impactaria diretamente no preço do serviço e remuneração dos investidores. O segundo, refere-se ao grau de propaganda necessário para a divulgação do negócio, ciente de que as redes sociais podem ajudar a disseminá-lo, mas também expõe eventuais falhas de maneira muito mais prejudicial que as mídias tradicionais. O último diz respeito a possibilidade de acidentes e sinistro durante a prestação do serviço, onde para mitigar eventuais perdas seria interessante buscar parcerias com as principais seguradoras do mercado.

Em termos quantitativos, uma TIR de 15% ao ano no cenário da economia brasileira parece ser adequada para gerar o retorno esperado pelos sócios, no entanto há que se considerar os aspectos internos do negócio, a capacidade de penetração do serviço no mercado e a possibilidade de prejuízos nos primeiros anos de vida da empresa.

3 - NARRATIVA DO PROJETO

O projeto foi realizado tanto conforme as informações disponíveis que foram obtidas em pesquisas na internet, nas disciplinas do MBA, na validação do modelo de negócio pelos clientes potenciais e na referencia bibliográfica.

Serviram de referência bibliográfica para o desenvolvimento do projeto e do relatório final as seguintes referências:

- BLANK, Steven. Do Sonho à realização em 4 passos. 3ª Ed. São Paulo: Évora, 2012.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business Model Generation. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- PORTER, Michael. Estratégia competitiva. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael. Vantagem competitiva. 14ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- GIANESI, Irineu; CORRÊA, Henrique. Administração estratégica de serviços. 1ª Ed. São Paula: Atlas, 1994.
- ZEITHAML, Valerie; BITNER, Mary; GREMLER, Dwayne. Marketing de Serviços. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

As referencias de Blank e Osterwalder serviram de base para o desenvolvimento do trabalho, o primeiro demonstrando o processo de desenvolvimento e estruturação do negócio, incluindo a validação pelo cliente e o segundo com toda a modelagem do BMG Canvas.

Porter suporta com todo seu arcabouço estratégico análises que precisam ser melhor detalhadas, para o sucesso integral do projeto.

Gianesi e Zeithaml suportam as definições ligadas a gestão de serviço, sejam suas operações como no primeiro, seja na estratégia de marketing como no segundo, bases fundamentais para a elaboração correto do projeto do Mr. Jarbas.

Existem pontos que merecem maior aprofundamento, como uma análise estratégica do negócio, incluindo a análise das cinco forças e matriz SWOT de Porter e outras análise complementares, maior detalhamento dos planos operacional e de marketing, além da construção de um plano financeiro para o negócio.

Em relação às contribuições do MBA para a construção do trabalho, podemos destacar as disciplinas de Empreendedorismo e Modelo de Negócio como centrais. Outras disciplinas foram de relevante importância ao transmitir conceitos e experiências utilizados nas discussões, análises e elaboração tanto do Modelo de Negócio quanto do Relatório Final do curso, como: Gestão de Marketing de Serviços; Estratégia Empresarial e; Gestão de Operações.

4 - CONCLUSÃO

O Mr. Jarbas é um projeto que a primeira vista parece simples de construir e implementar, no entanto esta tarefa, na verdade, requer a aplicação de fundamentos da administração e gestão de negócios bastante complexas, seja em função da escala de nível de serviço para garantir sua sobrevivência, seja em função gestão dos recursos da empresa. De forma precoce, o Business Model Generation Canvas vem fortalecer os gestores ou idealizadores de um projeto com uma análise capaz de apontar direções rumo a uma implementação bem sucedida. Considero que o Mr. Jarbas, foi aprovado neste teste inicial. Como próximo passo, cabe ainda a construção de um Plano de Negócio detalhado e aprofundado em todos os aspectos do negócio, tomando por base todo os fundamentos criados no BMG Canvas e análises correlatas do Mr. Jarbas.

Quando a desenvolvimento do trabalho, avalio que o grupo se portou como uma equipe, conseguindo atingir seus objetivos ao final das disciplinas. Em particular, minha atuação dentro da equipe, buscou contribuir na organização do trabalho registrando as informações geradas nos documentos a serem apresentados, sem deixar de contribuir criativamente com ideias, conceitos e construção das análises, sem ouvindo e respeitando as opiniões dos colegas. O relacionamento entre a equipe e as contribuições realizadas foram indispensáveis para o sucesso do trabalho. Agradeço especialmente aos colegas Anderson Oliveira e Elisângela Rodrigues, pelas discussões que tanto agregaram valor ao trabalho, fosse durante as aulas das disciplinas, fosse fora delas, em horários ou locais alternativos.

A implementação do projeto, na prática, depende da complementação de algumas informações e análises referentes à estratégia empresarial e financeira. Sobretudo o investidor

deve se certificar que o retorno do projeto está aderente às suas expectativas de retorno. Para isto, cabe aos gestores garantir a aderência e viabilidade dos diversos planos da empresa, de operações, de marketing, de finanças e estratégico de forma a convencer potenciais investidores.

O que levo como bagagem para a vida profissional vem em relação às disciplinas comportamentais ou que tenham relação como o tema, como: Gestão de Pessoas, Comunicação Empresarial, Negociação e Gerenciamento de Conflitos, Liderança, além de Tomada de Decisão na Administração e Jogos de Negócio. Acredito que de alguma forma todas estas disciplinas contribuíram para o amadurecimento profissional e pessoal. Destaco ainda todas as disciplinas que trouxeram novos conhecimentos como: Gestão de Marketing, Gestão de Marketing de Serviços e Empreendedorismo. Sobre a disciplina Matemática Financeira, destaco a didática do professor em demonstrar como os conceitos podem ser utilizados na prática, saindo da teoria e enriquecendo a disciplina.

Sobre o curso, posso destacar como um ponto positivo o conhecimento e potencial pedagógico dos professores que ministraram algumas disciplinas do curso, como: Gestão de Pessoas, Gestão de Marketing, Matemática Financeira, Negociação e Gerenciamento de Conflitos e Empreendedorismo. Como ponto negativo, ficam os registros de professores que na avaliação de boa parte da turma não tinham condições de lecionar num MBA do IBMEC – pelo menos esta é a visão e expectativa de seus clientes-alunos; a reformulação do curso com a proposta de Relatório Final baseado na disciplina Modelo de Negócio, uma vez que limita a criatividade e a construção de um projeto real, de interesse individual do aluno e de seus empregadores, a ser aplicado no seu trabalho, considerando-se que, na maior parte dos casos, é o empregador quem financia o curso, e; por último, destaco uma demasiada desorganização da administração da instituição e de sua secretaria, para tratar de assuntos relacionados ao curso, calendário acadêmico, notas e informações. Em resumo, algumas disciplinas agregaram

bastante na formação profissional, no entanto, de maneira geral, não pude perceber um diferencial em relação ao nível de qualidade em relação aos concorrentes. Podemos assim dizer que o IBMEC não atendeu as minhas expectativas como cliente, ficando bem abaixo do esperado.

Finalizando o trabalho, ofereço este as futuras turmas do MBA em Gestão de Negócios do IBMEC, ou outros cursos, a fim de que estas possam com seus conhecimentos e criatividade, inovar, agregar melhorias e completar lacunas que possam não ter sido completadas.

5 - BIBLIOGRAFIA

BLANK, Steven. Do Sonho à realização em 4 passos. 3ª Ed. São Paulo: Évora, 2012.

GIANESI, Irineu; CORRÊA, Henrique. Administração estratégica de serviços. 1ª Ed. São Paula: Atlas, 1994.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business Model Generation. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PORTER, Michael. Estratégia competitiva. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael. Vantagem competitiva. 14ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ZEITHAML, Valerie; BITNER, Mary; GREMLER, Dwayne. Marketing de Serviços. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

Internet: BMG Canvas, disponível em <http://www.businessmodelgeneration.com/>